

第2回enPiT-Proスマートエスイーセミナー：  
アジャイル品質保証 & 組織変革セミナー

# “アジャイル組織への変革”と “アジャイル開発の成功・定着”のポイント

2018年9月7日発表（10/29改訂）  
株式会社システム情報 CMMIコンサルティング室  
**小林 浩**

CMMI高成熟度リードアプレイザー（開発・サービス・調達）  
APHコーチ・アセッサー・インストラクター

Ver. 1.3

# 情報入手先

## 【入手先】

### **Agile Performance Holarchy(APH)のサンプル本(英語)**

<https://agilecxo.org/models-for-agile-leaders/agile-performance-holarchy/>

### **開発のためのCMMI V1.3(日本語)**

<https://cmmiinstitute.com/resource-files/public/marketing/v1-3models/cmimi%C2%AE-for-development-version-1-3-japanese-trans>

### **A Guide to Scrum and CMMI(英語)**

<https://agilecxo.org/the-scrum-guide/>

## 【お問い合わせ】

**(株)システム情報 CMMIコンサルティング室 小林 浩**

[kobayashi-hiroshi@sysj.co.jp](mailto:kobayashi-hiroshi@sysj.co.jp)

# 本日お話しする内容

19:50-20:00 招待講演:

“アジャイル組織への変革”と“アジャイル開発の成功・定着”のポイント

小林 浩(システム情報):

・ソフトウェア業界で広がった開発の俊敏性(アジリティ)の実現を目指した“アジャイル型開発”のコンセプトは、企業運営にも適用されつつありますが、成功している企業はまだ多くはありません。

・またソフトウェア開発に限ってみても、スクラムやXPなどに基づくプロセスをただ実践するだけでは、アジャイルが成功し定着することは稀です。

・米国のアジャイルに関する研究開発機関のAgileCxO.orgは、二百を超えるアジャイル適用事例を分析し、Agile Performance Hierarchy(APH)というベストプラクティスモデルと、組織のアジャイル実践レベルを3段階で評価するベンチマーキングの仕組みを提供しています。

・本講演では“アジャイル組織への変革”と“アジャイル開発の成功・定着”に共通する重要なポイントと、それを支援するAPHについてご紹介します。

# 本日お話しする内容

「本講演では“アジャイル組織への変革”と“アジャイル開発の成功・定着”に共通する重要なポイントと、それを支援するAPHについてご紹介します。」

アンケートさせてください。

“アジャイル組織への変革”と“アジャイル開発の成功・定着”  
のどちらの言葉に興味を惹かれますか？

①“アジャイル組織への変革”

②“アジャイル開発の成功・定着”

③ 両方

講演後追記： 結果はいずれも同じくらい(②が若干多かった)

# 本日の講演の目標

本日は10分間で以下を“知っていただくこと”を目標とします。

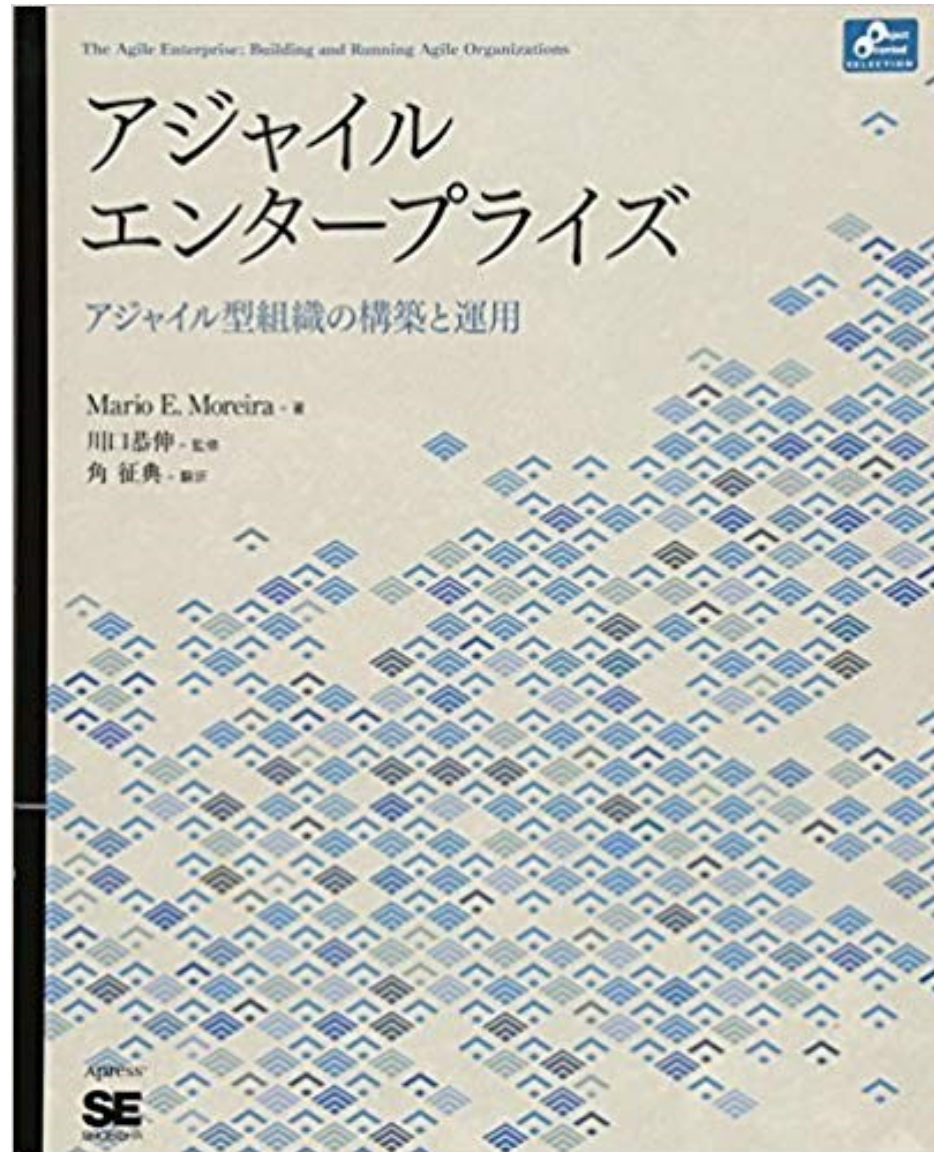
- “アジャイル組織への変革”に役立つ書籍（一冊）
- “アジャイル組織への変革”と“アジャイル開発の成功・定着”に共通する重要なポイント（一つ）
- AgileCxO と APHの存在

# 本日の講演の目標

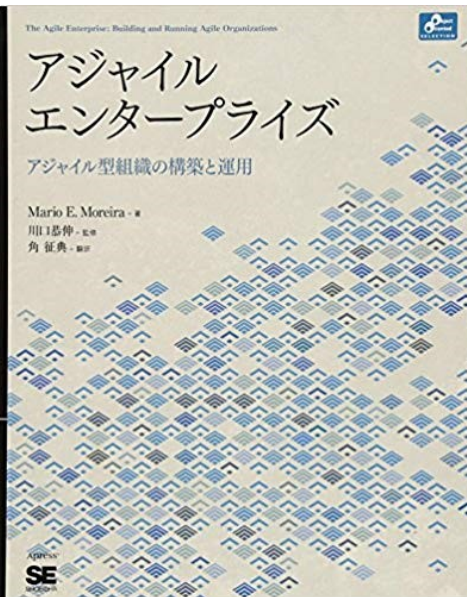
本日は10分間で以下を“知っていただくこと”を目標とします。

- “アジャイル組織への変革”に役立つ書籍（一冊）
- “アジャイル組織への変革”と“アジャイル開発の成功・定着”に共通する重要なポイント（一つ）
- AgileCxO と APHの存在

# “アジャイル組織への変革”に役立つ書籍



# “アジャイル組織への変革”に役立つ書籍

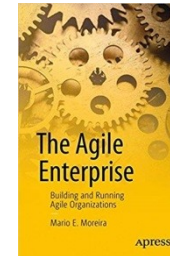


## アジャイルエンタープライズ (アジャイル型組織の構築と運用)

出版社: 翔泳社 (2018/3/19)

Mario E. Moreira (著),  
川口 恭伸 (かわぐちやすのぶ) (監修),  
角 征典 (かどまさのり) (翻訳)

XP祭り2018の協賛本の一つ



(原書)

The Agile Enterprise:  
Building and Running  
Agile Organizations  
出版社: Apress; 1st版  
(2017/4/13)

Mario E. Moreira (著)

アマゾンの内容紹介より抜粋・サマリー

アジャイルの手法で得られる成果をより広い範囲、いわゆる企業体そのものに対しても適用し、アイデアレベルから製品製造・出荷、さらにエンドユーザーからのフィードバックとそれを受けてのバージョンアップまで(アプリケーション・エコシステム)を効果的/効率的に行おうというのが、エンタープライズ・アジャイルの目標だ。

本書では、いまはまだ開発者(とそのごく周辺)にとどまっているアジャイル手法を、その業態にあわせつつ、いかにして広げ、「アジャイル文化」ともいうべき姿勢とシステムを企業体そのものに根付かせるかというノウハウをまとめている。

# 本日の講演の目標

本日は10分間で以下を“知っていただくこと”を目標とします。

- “アジャイル組織への変革”に役立つ書籍（一冊）
- “アジャイル組織への変革”と“アジャイル開発の成功・定着”に共通する重要なポイント（一つ）
- AgileCxO と APHの存在

# アジャイル開発でお困りでは？

アジャイル開発に参加している皆さん。こんなこと起きてませんか？

①アジャイル開発やれと言っているトップが、そもそもアジャイル開発を理解していない

⑩チーム毎にバラバラ、組織としてノウハウが蓄積なし

⑨スプリントの途中で仕様変更

②トップのアジャイル開発に対する熱い思いが、メンバーに伝わっていない

⑧PMがメンバーに命令しコントロール

③最近朝会やらなくなったなあ

⑦組織のルールに従うため、大量の文書を大量の時間をかけて作成している

④朝会をやってるけど、1時間くらいかかっている

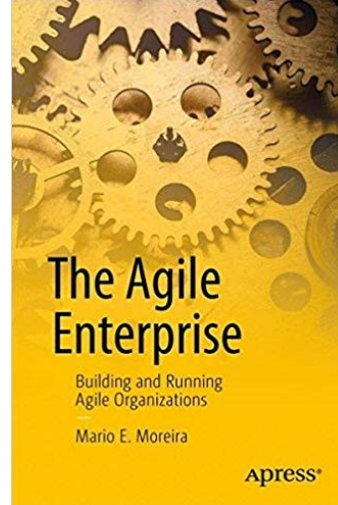
⑥二週間毎のリリースの前日は、毎回徹夜

⑤お客様やメンバーは近くにいるけど、メールやチャットで連絡。会話はほとんどない。



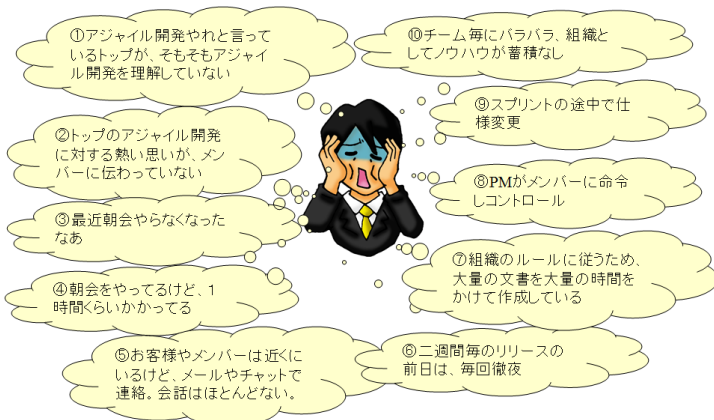
# 変革・改善のポイント

## アジャイル組織への変革



これらを成功させるための共通するポイントを一つだけあげるとしたら何か？

## アジャイル開発での悩みの解消



# 変革・改善のポイント

著名なCMMIリードアプレイザーおよびインストラクターであり、アジャイルの伝道者でもあるJeffrey R. Dalton氏

LinkedIn



## Jeff Dalton

500人以上  
のコンタクト

CEO of Broadsword, Chief Evangelist at AgileCxO, Cybernaut | Keynotes | Author  
アメリカ合衆国 Florida Marathon | コンサルティング

現職

CMMI Institute Partner Advisory Board, AgileCxO.org, Broadsword Solutions Corporation

過去のポジション

IntelliCorp, Ernst & Young

学歴

Carnegie Mellon University

推薦

**11人** がJeff Daltonさんを推薦しています

ウェブサイト

Broadsword CMMI Website  
Broadsword About CMMI Website  
CMMI Questions? Get Answers!

**BROADSWORD**  
Process Innovation at the speed of life

 **AgileCxO**  
.org

# 変革・改善のポイント

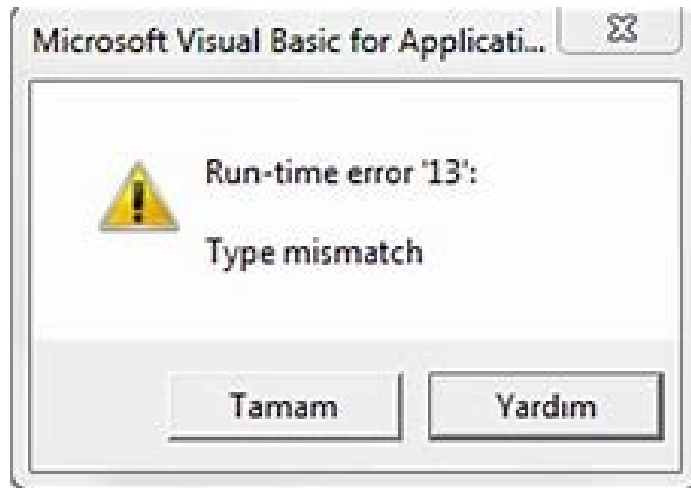


Resolve  
Organizational  
Type Mismatch!

組織の  
タイプミスマッチ  
を解決しましょう!

# 変革・改善のポイント

## Type mismatch(タイプミスマッチ)



ERROR : Type mismatch

```
'ERROR : Type mismatch - [line 1]
```

### 考えられる原因

メソッドで必要なタイプとは異なるタイプの値をそのメソッドに渡そうとしている可能性があります。たとえば、数値が必要なメソッドに文字列を渡そうとしている場合などです。

### 解決策

使用すべき値のタイプをチェックしてから、そのタイプの変数またはデータ値を使用しているかどうかをチェックしてください。

# 変革・改善のポイント

## 組織のタイプミスマッチ

### ミスマッチの例

価値  
(Values)  
“Guiding the work”

失敗は許さない、従業員はきちんと監視しないと怠けるものだ、最初に全ての計画を立ててその通り進めるべき etc...

 不整合

フレームワークやメソッド  
(Frameworks and Methods)  
“Managing the work”

スクラム, XP, カンバン, Spiral, Crystal, RUP, etc...

 不整合

セレモニーや技法  
(Ceremonies and Techniques)  
“Doing the work”

PMによる見積もり、PMによるタスクアサイン、PMによる監視、週次会議、週次レポート、etc...

# 変革・改善のポイント

## 組織のタイプミスマッチの解消

### アジャイルでの例

**価値**  
(Values)  
“Guiding the work”

早期の失敗, 繰り返し及び漸進的開発, コラボレーション, 人々に焦点を当てる, 継続的改善, 透明性, etc...



整合

**フレームワークやメソッド**  
(Frameworks and Methods)  
“Managing the work”

スクラム, XP, カンバン, Spiral, Crystal, RUP, etc...



整合

**セレモニーや技法**  
(Ceremonies and Techniques)  
“Doing the work”

プランニングポーカー, デイリースタンドアップ, 振り返り, スプリントデモ, TDD, ペアプログラミング, etc...

# 変革・改善のポイント

## 組織のタイプミスマッチの解消

価値  
(Values)

"Guiding the work"

 不整合

フレームワークやメソッド  
(Frameworks and Methods)  
"Managing the work"

 不整合

セレモニーや技法  
(Ceremonies and Techniques)  
"Doing the work"

どう進めたら  
よいのか  
分からない  
場合は？

価値  
(Values)

"Guiding the work"

 整合

フレームワークやメソッド  
(Frameworks and Methods)  
"Managing the work"

 整合

セレモニーや技法  
(Ceremonies and Techniques)  
"Doing the work"

# 変革・改善のポイント: 参照モデルの一つ

## CMMI + A Guide to Scrum and CMMI



**価値**  
(Values)  
"Guiding the work"



不整合

**フレームワークやメソッド**  
(Frameworks and Methods)  
"Managing the work"



不整合

**セレモニーや技法**  
(Ceremonies and Techniques)  
"Doing the work"

**価値**  
(Values)  
"Guiding the work"



整合

**フレームワークやメソッド**  
(Frameworks and Methods)  
"Managing the work"



整合

**セレモニーや技法**  
(Ceremonies and Techniques)  
"Doing the work"

# 本日の講演の目標

本日は10分間で以下を“知っていただくこと”を目標とします。

- “アジャイル組織への変革”に役立つ書籍（一冊）
- “アジャイル組織への変革”と“アジャイル開発の成功・定着”に共通する重要なポイント（一つ）
- AgileCxO と APHの存在

APH

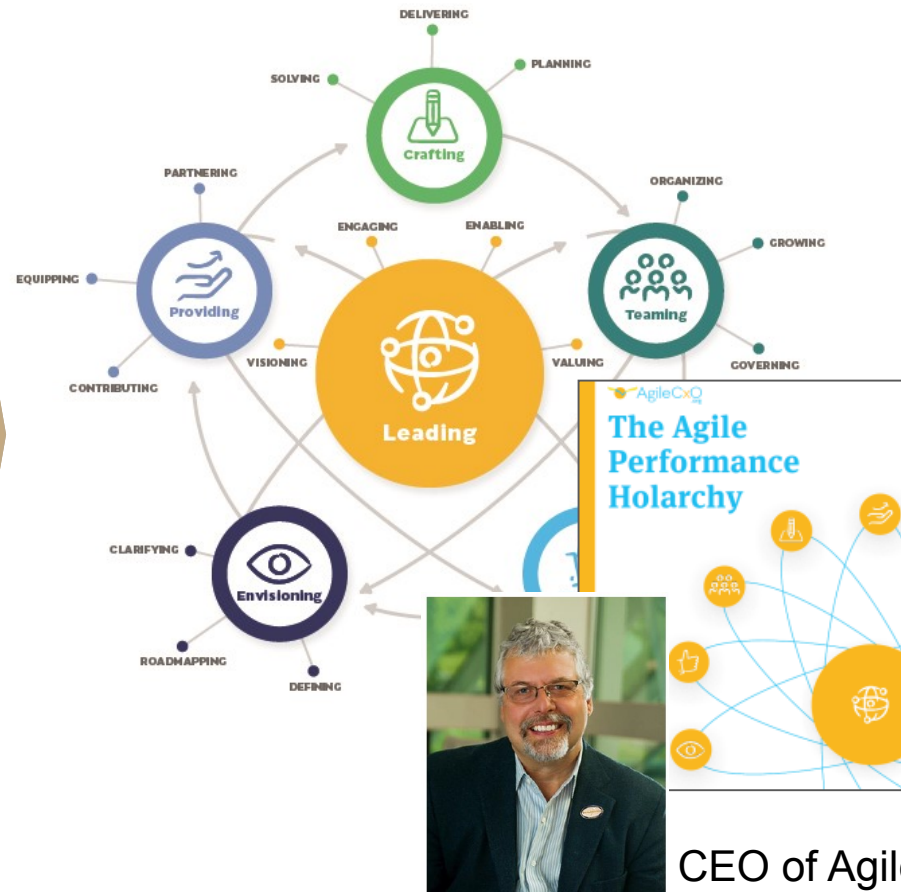
APH?

APA  
HOTEL?

# APH

## APH: Agile Performance Holarchy (アジャイルパフォーマンスホラキー)

- 200を超えるアジャイルプロジェクトの分析結果をもとに作られた、アジャイルをスケールブル(拡張可能)でかつ持続可能にするための行動指針を提供する“改善モデル”です。
- 米国のアジャイルに関する研究開発機関AgileCxOにより開発されました。



価値  
(Values)  
“Guiding the work”

✗ 不整合

フレームワークやメソッド  
(Frameworks and Methods)  
“Managing the work”

✗ 不整合

セレモニーや技法  
(Ceremonies and Techniques)  
“Doing the work”

価値  
(Values)  
“Guiding the work”

↑ 整合

フレームワークやメソッド  
(Frameworks and Methods)  
“Managing the work”

↑ 整合

セレモニーや技法  
(Ceremonies and Techniques)  
“Doing the work”

CEO of AgileCxO

# APH

6個のパフォーマンス  
サークル(観点)

18個のホロン  
(Holon)

目的、アクション、成果を  
統合したセット



APH

## APH

6つのパフォーマンス  
サークル(観点)**Providing:**

- ・資源、環境の提供
- ・パートナーとの協業
- ・ベストプラクティス/改善策の展開

↑可視化するための手段提供はここ

**Crafting:**

- ・開発作業(計画、実装、テスト、デリバリー)

**Leading:**

- ・アジャイルに取り組む理由、価値の展開
- ・ビジョンへ向けての変革実施

**Teaming:**

- ・チーム作り
- ・チームの成長
- ・ガバナンス

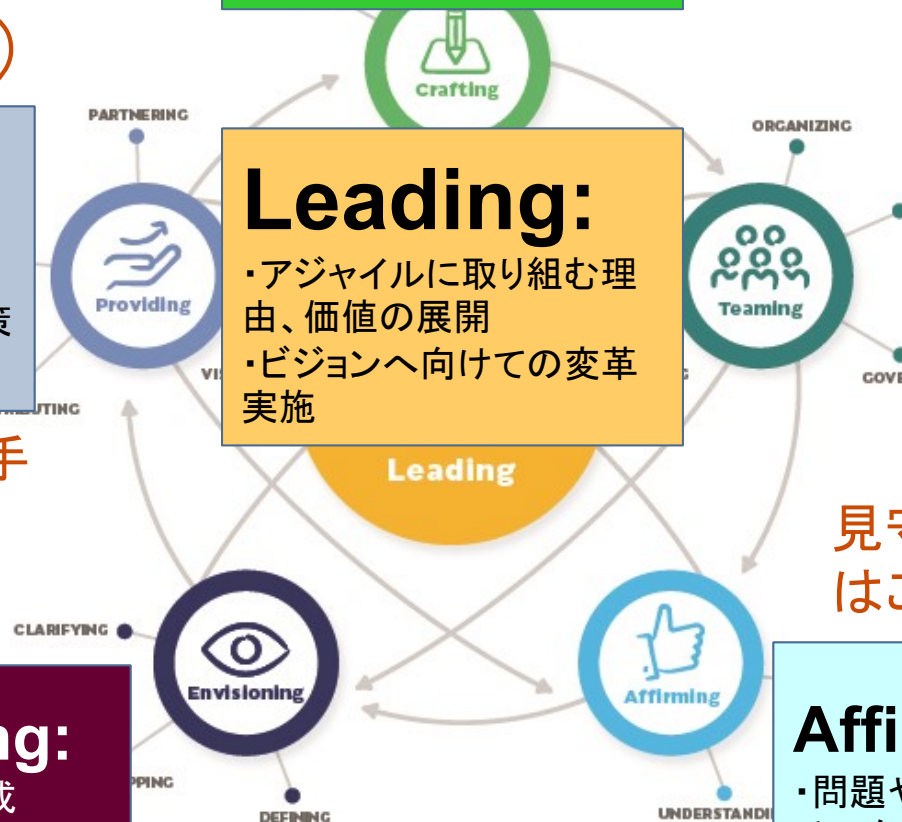
見守る(by永田さん)はここ↓

**Envisioning:**

- ・製品ビジョンの作成
- ・製品ロードマップの作成
- ・要件の作成

**Affirming:**

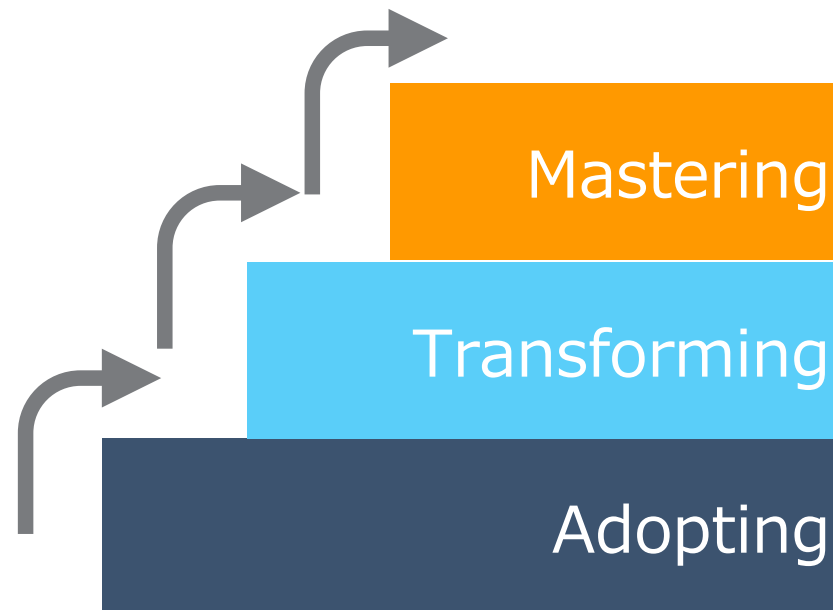
- ・問題や改善点の特定とチームへのフィードバック
- ・メトリクスを使用した管理



APH

**APH** 組織のアジャイル実践状況を評価するためのベンチマークモデルとして使用可能

## パフォーマンスレベル



アセスメントではObservation(観察)重視

# APH

ホロン(Holon)と呼ばれる領域毎に評価を行う。これはCMMIの連続表現の能力度レベルに似ている。



# CMMI

(連続表現 能力度レベル)

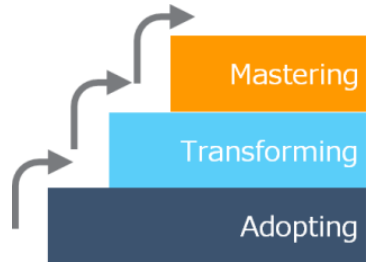
| Performance Circle | Holon      | Adopting | Transforming | Mastering |
|--------------------|------------|----------|--------------|-----------|
| Leading            | Valuing    |          |              |           |
|                    | Enabling   |          |              |           |
|                    | Visioning  |          |              |           |
|                    | Engaging   |          |              |           |
| Crafting           | Planning   |          |              |           |
|                    | Solving    |          |              |           |
|                    | Delivering |          |              |           |
| .....              | .....      |          |              |           |

| Category           | Process Area | CL1 | CL2 | CL3 |
|--------------------|--------------|-----|-----|-----|
| Project Management | PP           |     |     |     |
|                    | PMC          |     |     |     |
|                    | REQM         |     |     |     |
|                    | RSKM         |     |     |     |
| Process Management | OPF          |     |     |     |
|                    | OPD          |     |     |     |
|                    | OT           |     |     |     |
| .....              | .....        |     |     |     |

# APH

各ホロンのレベルの評価を行い、それを基に各パフォーマンスサークルのレベルが評価される。

## パフォーマンスレベル



**Mastering (極めている):**  
高いパフォーマンスの組織的アジャイル実現している。

**Transforming (変革している):**  
変革が進行している。

**Adopting (実践している):**  
初期段階の機敏さ(アジリティ)を実現している。



## 各ホロンのレベル評価 (18個)

| Performance Circle | Holon       | Adopting | Transforming | Mastering |
|--------------------|-------------|----------|--------------|-----------|
| Leading            | Valuing     |          |              |           |
|                    | Enabling    |          |              |           |
|                    | Visioning   |          |              |           |
|                    | Engaging    |          |              |           |
| Envisioning        | Roadmapping |          |              |           |
|                    | Defining    |          |              |           |
|                    | Clarifying  |          |              |           |
| .....              | .....       |          |              |           |

## 各パフォーマンスサークルのレベル評価

| Performance Circle | Performance Level |
|--------------------|-------------------|
| Leading            | Adopting          |
| Envisioning        | Transforming      |
| Providing          | Adopting          |
| Crafting           | Mastering         |
| Affirming          | None              |
| Teaming            | Adopting          |

# APH

現時点では英語版しかありませんが、少しずつでも始めてみませんか？

少しでも興味を持っていたら

無料サンプル本を入手する、説明を聞く



役に立ちそうだと思って  
いただいたら

APHの本(英語)を購入する



内容や使用方法の  
解説が必要と思ったら

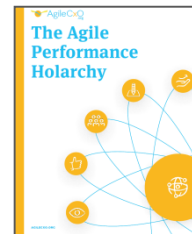
APHトレーニングを受講する



変革のサポートが必要  
だと思ったら

APHアセスメントやコーチングを受ける

【連絡先】(株)システム情報  
CMMIコンサルティング室のページ参照  
([kobayashi-hiroshi@sysj.co.jp](mailto:kobayashi-hiroshi@sysj.co.jp))  
まで直接も歓迎)



- 2019年1月頃販売開始  
予定
- \$40(¥5500)前後
- 約170頁
- 日本語翻訳未定  
(可能性はあり)

(株)システム情報は日本で初めて  
AgileCxOトランスフォーメーション  
パートナーに任命され、これらのサービス  
を提供できるようになりました。

## AgileCxOトランスフォーメーションパートナー認定に関するニュース (2018/9/5)

2018年9月5日

株式会社システム情報

<https://www.sysi.co.jp/>

### アジャイル開発の成功と定着を

### 総合的にサポートする新サービスを開始

米国のアジャイル研究開発機関とパートナー契約を締結

株式会社システム情報は、米国のアジャイル研究開発機関である AgileCxO.org, Inc. (以下 AgileCxO) (\*1)とパートナー契約を締結し、アジャイル開発の成功と定着を総合的にサポートする新サービスの提供を開始いたします。

当パートナー契約締結は日本では初めてとなります。

- 株式会社システム情報 本社：東京都中央区、代表取締役社長：鈴木隆司、JASDAQ:3677
- AgileCxO.org, Inc. 本社：米国 フロリダ州マラソン CEO：Jeffrey R. Dalton

デジタル化が進み、あらゆることの変化の速度が増大した現在、俊敏性があり変化に対応できる“アジャイル”手法(\*2)でのシステム開発への需要が高まっています。

しかし、アジャイル開発の代表的な手法であるスクラム(\*3)やXP(\*4)などに基づくプロセスをただ実践するだけでは、アジャイルが成功し定着することは稀です。当サービスで提供するような広い視野で施策を打つ必要があります。

AgileCxO が開発した「APH」(\*5)は、200 を超えるアジャイルプロジェクトの分析結果をもとに作られた、アジャイル開発に特化したベストプラクティスモデルです。

このモデルには、スクラムやXPなどの手法を使ったプロジェクトの進め方のプラクティスと、“ビジネス価値の創出”“リソース・環境の提供”など、リーダーが取るべき具体的な行動に関する記載が含まれます。

September 5, 2018 by Rob Macdonald Leave a Comment

*Japan-based Technology Leader Licensed to Help Organizations Build and Evaluate Enterprise Agile Performance, using the Agile Performance Holarchy®*

MARATHON, Florida, September 5, 2018 – Today AgileCxO ([AgileCxO.org](https://www.agilecxo.org)) announced that System Information Company Ltd. ([System Information Co.](https://www.sysi.co.jp/)), a leader in delivering appraisal and consulting solutions with the Capability Maturity Model Integration (CMMI)®, has been named an AgileCxO Transformation Partner, one of a growing group of companies licensed to deliver assessment, coaching and training services through certified individuals using AgileCxO's Agile Performance Holarchy (APH)®.

The APH is an organizational operating system for sustainable agility developed by AgileCxO, a research and development organization dedicated to studying agile leadership and building performance models, training, and organizational certifications for large agile organizations. By becoming an AgileCxO Transformation Partner, System Information Co. has the ability to provide valuable new services, such as organizational assessments, certifications, training, and coaching to the firm's portfolio using AgileCxO's performance models, assessment methods, certifications, and training classes.



In acknowledging the achievement, Takashi Suzuki, President at System Information, said, "System Information is proud to be named an AgileCxO Transformation Partner. By combining APH and our experiences of process improvement consulting utilizing CMMI, we believe we can provide a powerful solution to help customers realize scalable and sustainable agile development."

"We are pleased to welcome System Information Co., Ltd. as the first certified AgileCxO Transformation Partner in Japan," Jeff Dalton, Chief Evangelist at AgileCxO, said. "As a provider of world class solutions using the CMMI, System Information Co., Ltd. made a commitment to expand their capability to serve clients by delivering official AgileCxO certified assessments, consulting and training. System Information's clients will now be able to conquer large-scale agile using the Agile Performance Holarchy Model to build, sustain, and evaluate enterprise agile performance," he added.

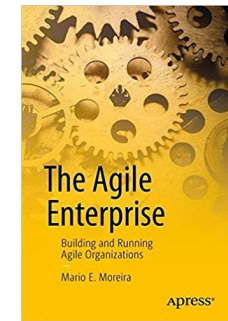
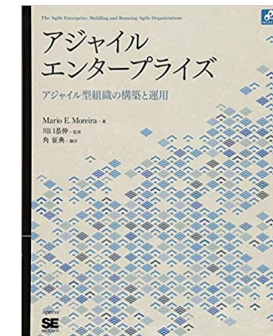
(株) システム情報のサイト

AgileCxOのサイト

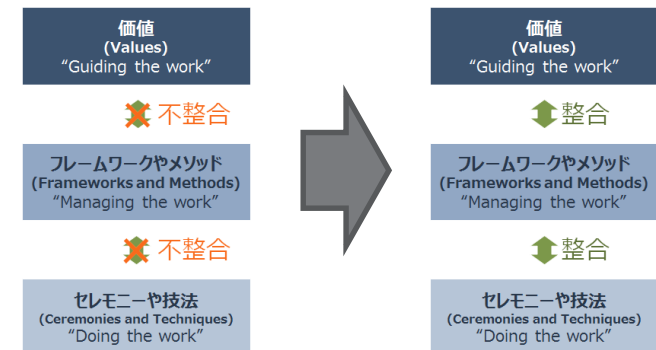
# 本日の講演の目標の振り返り

本日は10分間で以下を“知っていただくこと”を目標としました。

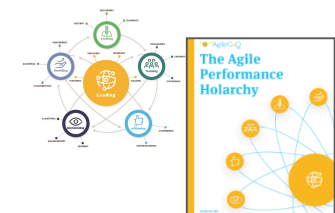
- “アジャイル組織への変革”に役立つ書籍  
(アジャイルエンタープライズ)



- “アジャイル組織への変革”と“アジャイル開発の成功・定着”に共通する重要なポイント  
(組織のタイプミスマッチ解消)



- AgileCxO (組織)とAPH(改善モデル)の存在



# ご清聴ありがとうございました！

## 【連絡先】

(株)システム情報 CMMIコンサルティング室のページ参照

[kobayashi-hiroshi@sysj.co.jp](mailto:kobayashi-hiroshi@sysj.co.jp)

まで直接連絡も歓迎

54

Performance Circle // Crafting

THE PERFORMANCE CIRCLES

PERFORMANCE CIRCLE // CRAFTING

**“As an agile leader, I want agile team members engaged in the planning and building of high quality products, so that we deliver the solution as expected.”**

The Crafting performance circle describes objectives, actions and ceremonies that address the capability lift and craftsmanship required to consistently deliver high quality products and services.

Agile leaders need to instill a culture of craftsmanship in their own organization as well as other organizations within the product or service value stream. Customers, procurement, and sales all have a role to play, and for technologists to be successful, leaders from those organizations need to demonstrate craftsmanship as well.

This includes:

- Integrated coding-design-testing techniques such as Test-Driven Development (TDD) and Business-Driven Development (BDD).
- Effective strategies for managing technical debt and refactoring.
- Eliciting and recognizing high-quality requirements, epics, and stories.
- Engagement of the business and end-users for product ownership and relevant ceremonies.
- Implementation of an effective tool chain with sufficient automation across the entire product or service development lifecycle.

PLANNING

SOLVING

DELIVERING

Crafting

THE PERFORMANCE CIRCLES

Holon: Planning

55

Holon: Planning

Planning is a holon within the Crafting performance circle. The Planning holon contains the actions and ceremonies required to estimate and plan for the upcoming sprint or iteration, grooming the backlog by the team, demonstrating successes, and inspecting and adapting team performance as part of continuous learning and improvement.

**OBJECTIVE:**  
As an agile leader, I want agile team members to estimate and plan for the upcoming sprint and groom the backlog mid-sprint, so that we meet the sprint forecast as planned.

**PERFORMANCE LEVEL OUTCOMES:**  
The Planning holon has the following outcomes defined at each performance level. An organization can achieve performance outcomes by performing the actions and behaviors associated with the specific performance levels.

| Adopting Level Outcomes                                                                                                                                                                                                                                                                    | Transforming Level Outcomes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Mastering Level Outcomes                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Projects demonstrate the use of established agile planning ceremonies and techniques.</li> <li>Agile values are demonstrated during planning.</li> <li>Project team members are trained in the agile planning ceremonies and techniques.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Essential planning stakeholders engage with projects while demonstrating agile values.</li> <li>Agile leaders are trained in agile planning ceremonies and techniques, and use them for their own work.</li> <li>All projects and functional groups use agile planning ceremonies and techniques.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Projects select planning ceremonies and techniques based on project needs and objectives.</li> <li>Agile leaders engage with projects using agile values.</li> <li>Planning ceremonies and techniques are improved and expanded over time.</li> </ul> |

CEREMONIES & TECHNIQUES

Backlog Grooming

100

Backlog Grooming

**ROLES:**  
Product Owner  
Agile Team  
Business SMEs

Backlog grooming (sometimes called “story-time”) is a common agile technique used by teams to prioritize the backlog of epics and/or user stories before and during a sprint. Backlog grooming typically includes a negotiation between the product owner and the agile team on which will be added, removed, or revised for the upcoming sprint or iteration. The product owner and team members have input into this collaborative decision, which is a critical activity related to the planning and execution of a sprint. The product owner has accountability for the product backlog, while the team provides an important support role based on their knowledge of the product or service being developed. New epics and user stories may emerge as a result of backlog grooming, and it is the responsibility of the Product Owner to capture these within the backlog along with associated Definition of Ready (acceptance criteria).

Additional backlogs, other than the Product Backlog, may be groomed to prioritize other work related to continuous improvement, or non-product related activities. In these cases, the stakeholders and frequency of grooming may vary since these may not be tied to a specific project. Such as:

- Impediment Backlog - Prioritized list of impediments across the enterprise.
- Product Training Backlog - Prioritized list of training required for the product or organization.
- Improvement Backlog - Prioritized list of improvements for the organization.

**DESIRED BEHAVIORS**  
The steps to perform backlog grooming include:

- Creating the initial product backlog.
- Sequencing the user stories based on business value and priority with the highest priority user story at the top and the lowest priority story at the bottom.

# 改訂履歴

| Date       | Version | 内容                                                                                                                                                 |
|------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2018/9/7   | 1.0     | 初版。2018/9/7に開催された第二回スマートエスイーセミナーでの説明資料のアニメーションを削除して作成した。                                                                                           |
| 2018/9/11  | 1.1     | 組織のタイプミスマッチのページを、不整合状態と整合状態の二ページに分割した。                                                                                                             |
| 2018/9/23  | 1.2     | 1.1まではAPHの定義する3段階のパフォーマンスレベルを、CMMIの5段階の成熟度レベルと対比していた。APHのパフォーマンスレベルはCMMIの能力度レベルに近いので、CMMIの能力度レベルとの対比に変更した。                                         |
| 2018/10/29 | 1.3     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・APHのパフォーマンスレベルについて、各ホロンの評価と、各パフォーマンスサークルでの評価があることを明記。</li> <li>・APHの書籍の販売開始予定日と予定金額を、最新情報を元に修正。</li> </ul> |
|            |         |                                                                                                                                                    |
|            |         |                                                                                                                                                    |
|            |         |                                                                                                                                                    |